

人事評価マニュアル

～全職員試行用～概要版

1 人事評価が目指すもの

人事評価マニュアル P 1

(1) 4つの主義

本市の人事評価制度は評価という道具を使って、職員一人ひとりが、市民や組織から期待される行動と成果を残せる職員に成長することを目指すものです。このため、新たな人事評価制度を構築するに当たっては、次の4つの姿勢で臨むこととしています。

- 能力主義** 職員一人ひとりが職務行動を改善し、高い能力を発揮する職員に成長するためには、職員の発揮した能力を客観的に評価し、長所は伸ばし、短所は克服することが必要です。このことを実行するのが、能力主義です。
- 成果主義** 本市の仕事が市民からの信頼を獲得するためには、職員が自らの役割を自覚し、組織目標や職務行動の結果を成果として明確に意識した上で職務に取り組むことが必要です。このことを実行するのが成果主義です。
- チャレンジ主義** 失敗を恐れず、チャレンジし続けるプラス思考の組織と職員に成長することが必要です。また、果敢に挑戦したことにはその功績を称え、労苦をねぎらうことも必要です。このことを実行するのがチャレンジ主義です。
- 信賞必罰主義** 市民や組織の期待に応える行動や成果は積極的に加点評価する一方で、市民や組織の期待に応えない行動については、厳しい処遇も臆さない組織体質を持つことが必要です。このことを実行するのが信賞必罰主義です。

(2) 4つの方針

人事評価制度は、客観性が保たれ、職員の多くが納得できる仕組みとして構築していくことが重要であり、本市では、次の4つの視点を確保することを目指しています。
公平性・公正性の確保 納得性の確保 透明性の確保 信頼性の確保

2 人事評価制度の概要

人事評価マニュアル P 2

(1) 2つの評価視点～能力評価と業績評価

人事評価は、能力評価と業績評価の2つの評価視点から構成することとし、被評価者の職務上に見られた行動や仕事の成果（結果）などの事実を評価基準に照らして評価するものです。職務以外での活動や実績を評価の対象とするものではありません。

- 能力評価** 仕事におけるプロセス（過程）を評価するものです。具体的には、仕事にどのような姿勢や態度で臨み、どんな思考をして、どのような行動を起こしたかなどを能力評価着眼点に照らし評価します。人事評価マニュアル「能力評価着眼点一覧表」に照らし絶対評価するものとします。
- 業績評価** 仕事の結果やその成果を評価するものです。具体的には、評価期間の期首に自らが設定した目標（目標水準等）に対する達成度（結果）を評価します。

年度別評価対象者一覧表（予定）

対象\年度	能力評価				業績評価			
	H16	H17	H18	H19	H16	H17	H18	H19
管理職								
係長職								
保育主任								
主査一般職								

試行 実施

(2) 評価対象者

評価対象者は全正規職員とし、本年度から職位毎に段階的に試行を行います。平成19年度には全職員で新たな人事評価制度の完全実施を目指すこととし、年度別の評価対象者は右表のとおり計画しています。

(3) 評価者関係

評価者とは評価を実施する者（上司）を指し、被評価者（部下）を指揮監督する立場にある者とします。また、被評価者とは評価される者（部下）を指し、評価者（上司）から指揮監督される立場にある者とします。この両者の関係を評価者関係と呼び、その関係は特別な場合を除き右表のとおりとします。この関係は、職場面談を実施する際の面談者（上司）と被面談者（部下）の関係においても同様とします。

評価者関係（事務職、技術職、保健医療技術職、消防職、技能労務職）			
被評価者\評価者	第一評価者	第二評価者	調整評価者
部長級	助役	-	市長
次長級 課長級	部長級	-	助役
主幹 課長補佐級	次長 課長級	-	部長級
係長級	主幹 課長補佐級	次長 課長級	部長級
主査 一般職	係長級	主幹 課長補佐級	次長 課長級

- * 補職において兼務の職にある者は、上位の職にある者とみなす。
 - * 当該評価者がいない場合は、上位の評価者が下位の評価者を兼ねるものとする。
 - * 教育委員会、水道局、監査委員事務局においては助役を教育長、公営企業管理者、常勤の代表監査委員とそれぞれ読み替える。
 - * 会計課においては評価者における部長級及び助役を収入役と読み替える。
- | 評価者関係（保育職） | | | |
|------------|--------|--------|--------|
| 被評価者\評価者 | 第一評価者 | 第二評価者 | 調整評価者 |
| 係長級（園長） | 保育課長補佐 | 保育課長 | 保健福祉部長 |
| 保育主任 | 園長 | 保育課長補佐 | 保育課長 |
| 主査 一般職 | 保育主任 | 園長 | 保育課長 |
- * 課長補佐職以上については評価者関係を適用する。

(4) 業績評価点の計算

業績評価点は、次の算式により算出します。

目標評価点の計算

目標評価点 = 目標ウエイト(%) × 目標難易度達成度評価点

* 目標難易度評価点は、目標設定（期首面談）の際に設定した目標難易度決定表〔表1〕による目標難易度と基準日（又は期末）における目標達成度評価表〔表2〕により得られた結果を融合して算出することとします。

業績評価点の計算

業績評価点 = 目標評価点の和

目標難易度達成度評価表〔表3〕

評価点は2～140の範囲で期待値を100とする。	目標達成度評価表〔表2〕					
	S	A	B	C	D	
目標難易度決定表〔表1〕	S1	140	124	118	98	78
	S2	136	120	114	94	74
	A1	128	112	106	86	66
	A2	124	108	102	82	62
	A3	120	104	98	78	58
	A4	116	100	94	74	54
	B1	96	80	74	54	34
	B2	92	76	70	50	30
	C1	72	56	50	30	10
	C2	68	52	46	26	6
	C3	64	48	42	22	2

5 職場面談

人事評価マニュアル P 18

(1) 職場面談の目的

職場面談は、組織目標の浸透などによる組織マネジメント機能や仕事などに対する助言・指導による能力開発及び人材育成を行うために実施するものです。

(2) 職場面談の種類と面談の実施者

職場面談の種類と面談の実施者、実施時期及び目的を整理すると次の表のとおりとなります。

面談の種類	期首面談	基準日面談	最終面談	臨時面談
内容				
面談の実施者	第一評価者	第一評価者	第一評価者	評価者
実施時期	4月	12月	3月	随時
実施目的	業績評価における目標等の設定及び再設定等	職務行動の振り返りと確認、能力評価要素及び業績評価における目標達成度の基準日評価	基準日評価に変更が必要な場合のみ実施	OJT（職場研修）として職務遂行における助言指導等

* 第一評価者に当たる当該職位に在職する者がいない場合は、上位の職にある者が第一評価者になるものとする。

6 評価結果の取り扱い

人事評価マニュアル P 20

(1) 評価結果の活用

人事評価で得られた結果は、能力開発や人材育成のための資料として活用するとともに、昇任や昇格、配置などの人事・給与処遇の重要な資料として活用していく予定です。なお、具体的な活用方法は試行の結果を見ながら検討します。

(2) 評価結果の開示

評価結果は被評価者本人からの請求に対してのみ、第一評価者が対応して公開することとします。公開は、評価制度が能力開発や人材育成を目的として実施するものであること、面談を通じて評価結果に対して一定の合意形成が行われていることから行うものです。なお、第二評価者及び調整評価者の評価結果そのものは、評価制度の実施まで非開示としますが、職務行動（面談）記録シート（様式5）に記載された内容は、試行においても開示対象とします。

7 その他

人事評価マニュアル P 21

(1) 困ったときは・・・

職員課にヘルプデスクを設置し、人事評価制度をはじめ、人事制度や給与制度、組織体制やセクハラ、パワハラなど、不安に思っていることや障害になっていることについて、職員の相談体制を整えます。個人のプライバシーには十分配慮すると共に、秘密を厳守し、個人の処遇とは一切関係なく相談に応じます。総務部職員課人事担当 電話026-224-5003（直通）内線2168】

(2) 人事評価委員会（仮称）の設置

職員一人ひとりが真剣に人事評価制度の運用に取り組むことは当然のことですが、万が一にも不当な評価を受けたと判断される事態が起きたときには、異議申し立てのできる仕組みを用意しておくことが必要です。そのため、制度の実施に合わせ、人事評価委員会（仮称）を庁内に設置し、個人の不当な評価を救済する仕組みを整備します。

(4) 自己評価

評価者による評価の前に自己評価を実施します。自己評価とは、評価者が使用する評価手法を使用して、被評価者が自分自身を評価するものです。自己評価を行うことで、自分自身の能力や適性、仕事の結果や仕事の取り組み意識、姿勢などを見つめ直すことができるものです。

(5) 評価期間と評価基準日

評価期間は、4月1日から翌年3月31日までの1年間とし、評価は、基準日評価と最終評価の年2回実施することとします。基準日評価は、1月1日の時点をもって4月1日～1月1日までの評価を決定することとし、最終評価は、3月31日の時点をもって4月1日～3月31日までの評価を決定することとします。

(6) 評価様式

人事評価で使用する様式は次の表のとおりとなります。

人事評価シート	様式名	作成者	様式の説明
人事評価シート	様式1	全職員	能力評価及び業績評価の結果をまとめたもの(職員課提出用)
目標管理シート	様式2	部長 次長 課長	現状の洗い出しから組織目標を設定し、その結果を評価するもの
目標管理シート	様式3	主幹 課長補佐 係長 保育主任 主査 一般職	職務目標を設定し、その結果を評価するもの
役割分担シート	様式4	次長 課長 主幹 課長補佐 係長 保育主任	組織目標を達成するために部下職員の役割分担を示すもの
職務行動(面談)記録シート	様式5	評価者	評価対象となる職務行動事実及び職場面談内容を記録するもの

3 能力評価

(1) 能力評価の目的

能力評価は、現行の勤務評定に代わる制度として導入するもので、その主な目的と効果は次のとおりです。

目的	期待行動を明確にすること	能力開発や人材育成に活用すること	人事 給与処遇に反映すること
効果	自身の職務行動をチェックできる ・どの視点で評価されるのか、あらかじめ認識を共有できる	自身の強みや弱みを見える 指導 助言に活用できる	職務適性をチェックできる 公平・公正な処遇を実現できる

(2) 能力評価制度の概要

仕事の成果(結果)は、思考(力)とやる気、行動力の相乗効果によって生み出されるとされており、本市の能力評価は思考力群、行動力群、情意群の3つの群に大別し、さらにその中に理解力系や企画力系といった9つの評価要素から構成されるものです。これらの評価要素の定義を整理すると次のとおりです。

能力評価要素定義表

評価要素		評価要素の定義
思考力群	1. 理解力系 (知識・理解力、分析力、洞察力)	仕事の目的や市民や組織から期待されている内容を的確に理解している。複数の問題を要素や性質に分類、整理している。根本的な問題の本質が何であるかを見抜いている。このことを見るのが、理解力系です。
	2. 企画力系 (創意工夫、企画力、構想力)	仕事の目的を達成するための方法や手段の改善をしている。新しい仕事を創造し、具体的に展開している。将来を予測し、展開すべき仕事を明確にしている。このことを見るのが、企画力系です。
行動力群	3. 実行力系 (遂行力、判断力、決断力)	仕事をやり遂げている。情報の取捨選択や比較、統合を行っている。条件に適合した仕事の手段・方法を選択し、最善の策を選択している。機を逃さない。このことを見るのが、実行力系です。
	4. 表現力系 (応対表現力、コミュニケーション・折衝力、渉外力)	口頭や文書などにより、意思や目的、報告すべき事項などを明確に表現している。相手に説明し、理解させ、納得させ、更には合意・協力を引き出している。市民に誤解や不安を与えていない。このことを見るのが、表現力系です。
	5. 人材活用力系 (指導力、育成力)	部下の知識やスキルを向上させることに加え、職員の能力ややる気を引き出している。部下に経験を付与し、成功させることを通じて自信を付けさせている。このことを見るのが、人材活用力系です。
	6. 組織管理力系 (監督力、統率力)	組織使命や方針、目標を部下に浸透させている。部下の良いところを認め、部下の仕事や能力を適切に評価している。組織力を最大限に発揮させている。このことを見るのが、組織管理力系です。
情意群	7. 姿勢態度 (責任感、規律性)	謙虚な態度で職務に臨み、自分がしなければならない任務を重んじている。服務規律を遵守し、全体の奉仕者として模範となる行動をしている。礼を重んじている。時間を大切にしている。このことを見るのが、姿勢態度です。
	8. チャレンジ意欲 (向上心)	物事をプラス思考で捉え、失敗を恐れない勇気を持っている。困難な状況下でも果敢に挑み、あるいは少ない機会を捉え積極的な行動をするなどして、今よりもう一步高いレベルになるうとしている。このことを見るのが、チャレンジ意欲です。
	9. チームワーク (協力と協働)	仕事や情報・経験を共有して、一人で抱え込んでいない。他者への協力と協働を惜しまない。このことを見るのが、チームワークです。

(3) 能力評価の方法と能力評価点の計算

能力評価は能力評価要素着眼点一覧表にある評価要素の着眼点に照らし、次の5段階の評価尺度をもとにして絶対評価することとし、その結果を評価記号(評語)で示すものとします。その際、評価尺度に対する行動レベルは次の表のとおりとします。また、能力評価点は次の算式で求めるものとし、最高点を140点、最低点を0点とします。

【能力評価点の算出】 能力評価点 = (能力評価要素毎の評価点数の和 ÷ 評価要素の数)

能力評価における評価尺度等に対する評価記号(評語)と評価点数

評価尺度	行動レベル	評価記号(評語)	評価点数
1 期待を上回る	上位職の着眼点に照らしても期待どおりの結果が得られるレベル	S	140
2 期待どおり	指導の必要はなく他に良い影響を与える(模範となる)レベル	A	100
3 ほぼ期待どおり	時に指導を必要としても業務に支障がないレベル	B	90
4 期待を下回る	指導 助言がないと業務に支障が出るレベル	C	60
5 期待を顕著に下回る	繰り返し指導しても業務に支障が生じ、他に悪影響を与えるレベル	D	0

(4) 能力評価要素着眼点の構造

能力評価要素着眼点一覧表については、職種により一般事務・技術・保健医療技術職用(A~F:共通) 保育職用(G~J) 技能労務職用(K) 消防職用(L~Q)の表を用意しました。この着眼点は職員の期待行動であり、評価尺度における期待どおりのレベルとなります。

4 業績評価

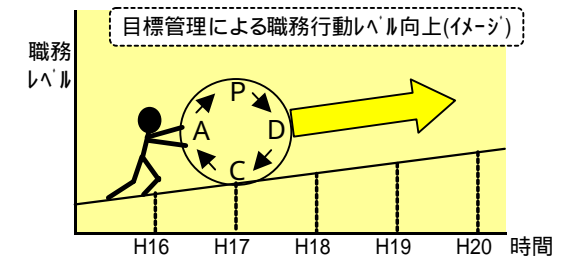
(1) 業績評価制度の目的とその手法

仕事の業績(成果)を評価することは、組織目標に基づく職務を実践するとともに、単なる目標達成のための制度にとどまらず、職員一人ひとりの長所の更なる強化と短所の改善を行い、人材を育て、いい仕事を導くことを真のねらいとするものです。また、市民や組織の期待に着実に応えとともに、仕事の進捗よく管理を適切に行いながら、職員の成長と市民に信頼される市役所の実現を図ることを目的として実施するものです。

業績評価には目標管理(MBO=Management by objectives and self-control)の手法を活用します。

(2) 目標管理とは

目標管理の仕組みそのものは、計画(目標設定:P) 実行(職務遂行:D) 評価(成果確認:C) 行動(改善活動:A)という極めてシンプルな仕組みです。一人ひとりが職務課題を認識し、課題克服のための対策は何かを明らかにし、対策を目標として具体化し、実行することを繰り返すことで職務レベルの向上につながるものです。



(3) 業績評価の方法

業績評価は職員一人ひとりが評価期間の期首において、自らの職責に期待された目標(目標水準等)を設定し、その目標の達成度を評価することから、目標設定時における目標難易度を決定するための目標難易度の設定(目標難易度決定表[表1])と、基準日(又は期末)における目標達成度を決定するための評価(目標達成度評価表[表2])を行うこととなります。

目標難易度決定表[表1]

役割	組織	組織期待度				役割期待度のレベル
		大躍進	躍進	前進	維持	
役割期待度	期待以上	S 1	A 1	A 3	B 1	上位職が担うに相応しいレベルのもの
	期待通り	S 2	A 2	A 4	B 2	職位相当に期待されるレベルのもの
	期待以下	-	C 1	C 2	C 3	下位職が担うに相応しいレベルのもの
組織期待度のレベル		調整評価者がA1・A2の中から、達成されれば大躍進と呼ぶにふさわしい特に重要であると指定したもの	困難性の高い新規事業や事務事業の大幅な見直し、市(市長)の重点方針に直接関係しているもの、非常に困難な状況下であることが認められるもので躍進と呼べるもの	現在の水準より一歩高い水準を目指すものや事務の改善が明確に位置付けられるものなど前進と呼べるもの	前年と同じ手法等で事務改善もなく事務事業を実施しているものや新規事業でも既存事業の事務改善より困難性が低いもので現状維持や遂行のレベルに留まるもの	

* 目標難易度は期首面談を通じて設定するものとし、調整評価者が決定します。

目標達成度評価表[表2]

評価尺度	目標水準の達成度及び達成時期に照らしてのレベル	評価記号(評語)
1 目標を上回る	目標水準を達成し、さらにそれを上回るレベル	S
2 目標どおり	当初の予定(期待)どおりに目標水準を達成したレベル	A
3 ほぼ目標どおり	目標を達成した際の影響としては支障や問題がないレベル	B
4 目標を下回る	当初の予定(期待)からすれば支障や問題があるレベル	C
5 目標を顕著に下回る	未着手や当初の予定(期待)からすれば目標水準などを著しく下回るか離したレベル	D